

FICHE DE LECTURE

Ouvrage :

Guy le BOTERF, « **DEVELOPPER LA COMPETENCE DES PROFESSIONNELS** », Construire les parcours de professionnalisation, Editions Liaisons, juin 2002.

Isabelle GIRY

Cours B1 « Théorie des Organisations »

le 20 mars 2003

TABLE DES MATIERES

- A. Biographie de l'auteur
- B. Ses postulats
- C. Les questions posées par l'auteur
- D. Sa démarche
- E. Résumé de l'Ouvrage
 - 1. La raison d'être du Professionnalisme
 - 2. La compétence du Professionnel
 - 3. Les ressources à combiner : un double équipement
 - 4. Le guidage et les conditions de mobilisation des ressources
 - 5. Vers la navigation professionnelle
 - 6. Le management du dispositif de professionnalisation
 - 7. Assurer la qualité du dispositif de professionnalisation
- F. Actualité de la question et commentaires personnels

A BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Guy le Boterf, docteur d'Etat en Lettres et sciences Humaines, docteur en sociologie, directeur de Le Boterf Conseil, est un des experts les plus reconnus et consultés en France et à l'étranger sur le management et le développement des compétences. Initiateur de l'approche de la compétence en termes de combinatoire de ressources et de la conception de parcours de professionnalisation en termes de « navigation », il est l'auteur de nombreux ouvrages de réputation internationale. Il a reçu en 1994 la mention spéciale du grand Prix du livre de management et de stratégie.

B SES POSTULATS

Pour faire face aux exigences croissantes de compétitivité, de qualité, de sécurité et de réactivité qui s'imposent à elles, les entreprises sont à la recherche de professionnels.

Face aux exigences croissantes de confiance, les entreprises ont répondu surtout jusqu'à présent en mettant en place des procédures et des dispositifs automatisés. L'assurance qualité visait le « zéro défaut » des produits et des services. Les modes opératoires et les aides automatisées devaient assurer le « zéro panne » des installations industrielles. L'automatisation des dispositifs de sécurité devait aboutir au « risque zéro ».

En un mot, la confiance devait résulter du contrôle et de la standardisation.

Si les hommes sont les seuls à pouvoir faire des « erreurs », ils sont aussi les seuls à pouvoir les corriger. Le professionnalisme va donc devenir une préoccupation centrale dans les entreprises. Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels. La confiance ne peut se fonder que sur le réglage d'un couplage adéquat entre les procédures, les aides automatisées et les compétences tant individuelles que collectives.

C LES QUESTIONS POSEES PAR L'AUTEUR

Pourquoi cet appel croissant à la notion de professionnalisme ? Qu'est-ce qu'un professionnel ? A quoi reconnaîtra-t-on le professionnalisme d'une personne ? Quelles sont les raisons qui poussent actuellement les responsables des entreprises à rechercher des professionnels et à mettre en place des dispositifs de professionnalisation ?

Comment expliquer cet effacement progressif de la figure de l'ouvrier qualifié ou de l'homme de métier au profit de celle du professionnel ? Ce changement de langage est-il dû à des effets de modes passagers ou répond-il à de nouvelles exigences des situations et des organisations du travail ?

Comment devient-on un professionnel compétent ? Pourquoi la tendance actuelle est de substituer ou de préférer le concept de « professionnalisation » à celui de « formation » ?

C SA DEMARCHE

Dans cet ouvrage, Guy le Boterf montre l'actualité et l'acuité d'une telle situation. Il prend en compte la demande de professionnalisme et vise à proposer des réponses à la fois pratiques et fondées sur des hypothèses théoriques solidement fondées. Il fait notamment apparaître :

- La nécessité de raisonner non seulement en termes de compétences mais en termes de professionnalisme.
- L'intérêt de faire la distinction entre l'action compétence et les ressources nécessaires à sa réalisation,
- L'importance de l'approche combinatoire,
- La perspective d'une gestion de la professionnalisation en termes de navigation professionnelle,
- La pertinence d'un nouveau type de management.

D RESUME DE L'OUVRAGE

1 - LA RAISON D'ETRE DU PROFESSIONNALISME

La notion de professionnalisme s'est développée en France dans un contexte de crise de l'emploi et de recherche de compétitivité accrue. La recherche du professionnalisme provient d'une longue évolution ayant marqué l'histoire de la formation continue. Il n'y a qu'un pas à franchir pour passer de la compétence professionnelle au professionnalisme mais il est nécessaire dans la recherche du professionnalisme confirme une longue évolution ayant marqué l'histoire de la formation continue. Il n'y a qu'un pas à franchir pour passer de la compétence professionnelle au professionnalisme mais il n'est pas insignifiant.

Le concept de compétence a pris de l'importance qu'au cours des années 80.

Dans la décennie 70, on parlait de « qualification ». C'est après les vagues de licenciement et les départs en retraite anticipée que les entreprises ont pris conscience qu'il perdait des savoirs et des savoir-faire. Ce constat a amené les entreprises à se pencher sur les compétences des employés, de leur capacité d'adaptation, d'apprentissage et d'initiative.

L'origine de l'émergence du professionnalisme est due à plusieurs facteurs socio-économique, ce n'est pas le fait du hasard ou d'une mode. Il y a une « nécessité de bâtir l'entreprise de demain avec des hommes d'aujourd'hui »

1) L'investissement dans l'intelligence.

Pour être compétitif, il faut investir dans l'intelligence. Le management du capital des ressources humaines prend une place prépondérante face à une bonne gestion du capital financier ou technologique de l'entreprise. La priorité n'est plus dans le potentiel industriel ou dans les dépenses de recherche mais dans la gestion des compétences. Les entreprises à savoir-faire stabilisé sont appelées à disparaître.

Prendent de l'importance dans une bonne gestion, la polyvalence, la poly-fonctionnalité et la capacité à coopérer.

Toutefois, ces exigences sont parfois mal vécues par le personnel qui craignent « ne plus être à la hauteur » mais devant les exigences d'innovation, d'adaptation il faut savoir se mettre en situation d'apprentissage permanent.

La fonction des ressources humaines se valorise et se développe plus en constituant des variables stratégiques de développement et non pas seulement des variables d'ajustement.

Beaucoup d'employeurs estiment que la réalisation des performances et la contribution des salariés est plus déterminante que les facteurs matériels ou financiers. D'ailleurs Peter Drucker, dit « aujourd'hui, le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, le travail et le capital passent au second rang ».

On parle de performance globale. L'entreprise ne peut plus être considérée comme un simple portefeuille d'affaires à gérer mais comme un portefeuille de compétence à développer et valoriser. L'entreprise favorise le professionnalisme plutôt que de vouloir surveiller ou contrôler l'exécution de tâches.

2) Des professionnels pour gérer la complexité

Les hommes et les femmes des entreprises doivent être capables d'affronter l'inédit et le changement permanent. Il faut savoir faire face à des situations professionnelles évolutives et peu définies. Nous devons pour cela distinguer différentes notions définies ci-dessous :

- La notion de qualification permet de reconnaître des capacités requises pour exercer un métier, un emploi ou une fonction. Lorsque la qualification se réduit à la possession de diplôme cela ne

veut pas dire que la personne est compétente. Elle dispose de ressource pour construire des compétences.

- La notion de profession suppose une relation client. La profession est une communauté de valeur et de vie.
- La notion de métier se réfère à des règles professionnelles. L'individu qui maîtrise un métier, possède un ensemble de savoir et de savoir-faire spécifiques, éprouvés par l'expérience.
- La notion d'emploi requière des savoirs et des compétences mais cet emploi est spécifique à une organisation particulière.

On peut voir que certaine grande entreprise manifeste leur volonté de passer de gestion prévisionnelle des emplois à la gestion des compétences. Le professionnel maîtrise des compétences, il est capable de les mobiliser en fonction des emplois et des secteurs d'activités.

Il se caractérise par une forte employabilité. En résumé, être compétent « c'est savoir mobiliser à bon escient une combinatoire de compétences pour maîtriser un ensemble de situations professionnelles. »

3) Vers l'emploi à géométrie variable

La notion d'emploi type est définie par une multitude de situations de travail à caractéristiques communes. Cette définition convient peu aux entreprises qui ont fait le choix de changer radicalement leur organisation de travail. Nous avons plusieurs types de situations :

- La division du travail reste fortement structurée. C'est à partir de l'analyse des postes que seront effectués les regroupement en famille.
- Les contours des emplois sont appelés à évoluer. C'est le cas pour les entreprises à structures par projets ou par missions.
- Des collectifs de travail polyvalents. Les membres du groupe doivent avoir une marge d'autonomie et s'auto organiser.

L'opérateur doit sans cesse réaliser des activités d'équilibrage ou d'arbitrage entre des logiques différentes, décider de leur compatibilité, établir des compromis entre toutes les exigences.

Plusieurs facteurs contribuent à cette complexité :

- L'internationalisation croissante de l'économie,
- L'irruption de nouvelles technologies de l'information,
- Le développement d'une concurrence sans merci et la montée des exigences de la clientèle,
- Le développement des interactions entre l'entreprise et son environnement.

On peut noter la complexité croissante qui caractérise les situations professionnelles. Elles sont marquées par l'irruption de l'imprévu et de l'événementiel, par la coexistence de logiques de

gestion diverses et parfois contradictoires, par l'incertitude sur leur devenir et par l'instabilité permanente qui caractérise leurs frontières.

Le contexte des situations professionnelles tend donc moins à se définir en terme de conjoncture routinière et davantage en terme de conjoncture fluide. Elle doit être toujours en évolution.

Cette complexité peut également être due à la flexibilité permanente et à l'hétérogénéité de l'organisation du travail. L'organisation de l'entreprise est appelée à évoluer fréquemment afin de s'adapter aux changements de technologies et des données de la concurrence. Ces exigences de changement rendent inéluctables et même nécessaires les marges de manœuvre entre le prescrit et l'activité réelle. Les opérateurs doivent interpréter des espaces potentiels de réaction et d'adaptation nécessaires afin de faire une évaluation et de pouvoir faire éventuellement des mesures correctives.

Mais on peut observer simultanément la pression croissante des contraintes de temps pour faire face à des exigences multiples et contradictoires. Les tensions et souffrances psychiques ne doivent pas être exclues du tableau.

Dans une organisation à géométrie variable, les compétences ne peuvent se limiter à appliquer des consignes. L'intervention humaine – savoir agir et réagir – reste essentiel pour faire face aux aléas et aux défaillances.

Il faut dire également que l'automatisation ne signifie pas la perte de compétences. Avec les technologies les plus sophistiquées, les professionnelles doivent pouvoir éviter les pannes, les diagnostiquer, y remédier. Plus la production est automatisée, plus l'investissement dans les services et l'intelligence influent sur la valeur ajoutée du produit.

4) Le professionnalisme comme assurance individuelle

Celui qui est reconnu comme un professionnel compétent possède une identité sociale qui va au-delà de l'emploi qu'il occupe. Dans une conjoncture économique incertaine et difficile, être reconnu dans son professionnalisme devient une forme d'assurance et un atout pour gérer sa mobilité sociale et donc son employabilité.

2 - LA COMPETENCE DU PROFESSIONNEL

Le professionnel est celui qui sait gérer un ensemble de situations professionnelles, dont la plupart se caractérisent par leur complexité. Loin d'être neutre cette définition entraîne des conséquences pratiques non négligeables.

1) Savoir gérer la complexité

L'homme de métier se définissait par rapport au travail, aux tâches à accomplir. Le professionnel se définit davantage par l'activité de « gérer ». On va distinguer les notions de « complexité » et de « difficulté ». La complexité renvoie aux caractéristiques objectives d'une situation ou d'un problème tandis que la difficulté se réfère aux capacités du sujet à faire face à une situation. Ce savoir gérer peut se décliner de plusieurs façons :

a) Savoir agir avec pertinence.

Le professionnel doit non seulement savoir exécuter ce qui est prescrit mais doit savoir aller au-delà du prescrit. Face aux aléas, face aux imprévus, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel sait prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer faire des choix, prendre des risques, réagir à des aléas, des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités. Le savoir agir ne consiste pas seulement à savoir traiter un incident, mais également à savoir l'anticiper.

On dit « le professionnel est « l'homme de la situation ». Il sait choisir dans l'urgence, l'instable ou l'éphémère. Le professionnalisme se prouve par la mise en œuvre régulière et non pas accidentelle. Il en va de même pour l'incompétence. Ce n'est pas parce qu'une personne « se plante » de façon exceptionnelle qu'elle peut être caractérisée d'incompétente.

Autant les procédures sont nécessaires, autant le procédurier peut être néfaste. En effet, beaucoup d'entreprises commencent à faiblir sur la qualité une fois certifiées. Les procédures ne peuvent prévoir toutes les variétés des situations de travail. L'analyse des procédures laisse apparaître qu'elles prennent très peu en compte les spécificités « humaine ».

C'est davantage le savoir innover que le savoir routinier qui caractérise le professionnel. Il doit savoir prendre des initiatives pertinentes pour anticiper et résoudre des dysfonctionnements, et cela en temps opportun. Le savoir agir, c'est « savoir interpréter » et « savoir quoi faire » en contexte exceptionnel dégradé et de crise.

Il faut un certain nombre de composantes essentielles du savoir agir avec pertinence dont : *Savoir agir avec pertinence suppose « savoir juger »*. C'est en rassemblant, en recoupant et en combinant ces sources multiples d'informations que l'on fait émerger les prises sur lesquelles se fondera le jugement. A la différence du profane ou du novice qui se référerait aux repères les plus communs, le professionnel saura naviguer entre la logique du dispositif d'enquête et celle qui relève de la configuration ou de la topologie propre de l'objet ou du terrain.

Faire sans agir c'est mettre en œuvre une technique, ou réaliser un mouvement sans en profiter le sens et les enchaînements qu'il suppose. La compétence exige de savoir enchaîner des opérations et

non seulement de les appliquer isolément. Intermédiaire entre les savoirs et les résultats, le geste professionnel « *médialise la compétence et lui permet d'accéder à la compétence* ».

L'action est donc différente du comportement par le fait qu'elle a une signification pour le sujet. Le comportement se réduit à une série de mouvements observables, d'actes moteurs. La compétence est une action ou un ensemble d'actions finalisé sur une utilité, sur une finalité qui à un sens pour le professionnel.

Notons que le savoir agir signifie parfois ne pas agir. Peut-être conviendrait-il mieux de parler de savoir réagir. Une bonne réaction peut parfois être de ne pas intervenir.

On distingue 2 types de pratiques professionnelles :

- Les pratiques professionnelles d'exécution : Elles consistent à mettre directement en œuvre des procédures particulières. Les activités routinières ne sont pas des réflexes innés mais sont acquises au terme d'un long apprentissage et sont souvent mise en œuvre par des experts.
- Les pratiques professionnelles de résolution de problèmes : Elles visent à élaborer des procédures nouvelles à partir de la construction adéquate d'une représentation opératoire à la situation problème. Les stratégies choisies dépendront des types de problèmes à traiter. Le propre des experts est de pouvoir caractériser à quelle classe de problèmes se rapporte celui qu'il doit affronter.

La distinction entre ces 2 types de pratiques ne relève pas d'une différence objective due aux seules caractéristiques de la situation rencontrée. Ce qui fait obstacle pour un opérateur peut tout aussi bien ne relever que d'une pratique d'exécution pour un autre. Et inversement. L'opérateur est toujours un sujet en situation et la situation n'intervient qu'en tant que situation perçue par le sujet.

b) Savoir mobiliser dans un contexte.

Le professionnel n'est pas celui qui possède des savoirs ou des savoir faire, mais celui qui sait les mobiliser dans un contexte professionnel. *La compétence est toujours « compétence pour ».*

L'expérience montre chaque jour que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun dans une situation de travail. Un bon professionnel sait non seulement maîtriser une technique, mais il sait la mettre en œuvre dans un contexte de compétitivité et de stress. Toute action a lieu dans un contexte, dans une situation déterminée.

Pour qu'il y ait compétence, il faut qu'il y ait mise en jeu d'un répertoire de ressources. Cet équipement est la condition du professionnalisme. Les savoirs ressources ne constituent pas la compétence, mais augmentent ou diminuent les chances d'être compétent.

Le passage du savoir à l'action est une reconstruction : c'est un processus à valeur ajoutée.

Le professionnel fait ses preuves dans l'action :

A la différence de la pile bien connue, la compétence ne s'use que si l'on ne s'en sert pas. La pratique régulière est une garantie de confiance. La recherche de la difficulté est une occasion d'apprendre. Recherchant la reconnaissance d'autrui, ne pouvant même s'en passer le professionnel aime la complexité et l'incertitude. Un problème ou un cas nouveau à traiter, c'est l'occasion de mettre au point une nouvelle méthode d'approcher et de l'inscrire à son répertoire professionnel. En structurant progressivement leur savoir et leur expérience les professionnels constituent un groupe exigeant, disposant souvent d'un pouvoir important, et avec lequel le management de l'entreprise devra composer.

La compétence en situation, c'est prendre la mesure et s'y adapter.

Les acteurs sont toujours « situés ». Ils sont insérés dans un contexte d'action qui constitue leur environnement de travail immédiat, ce que Thomson appelle leur « task environment »

On observe 3 types d'activités représentant un ordre croissant dans le coût de mobilisation des ressources à savoir :

- des activités de routine fondées sur de habitudes,
- des activités régies par des règles et qui exigent en conséquence un contrôle permanent de leur respect,
- des activités qui doivent se baser sur les connaissances et les schèmes possédés par l'objet.

Mobiliser les ressources d'un réseau

Le professionnel ne peut pas tout savoir.

Il doit savoir mobiliser en temps opportun, non seulement ses propres connaissances et savoir-faire, mais également ceux de ses réseaux professionnels. Le savoir et le savoir-faire d'un professionnel ne se situent pas que dans sa personne. Ils sont reliés à tout un réseau de relations personnelles, de personnes-ressources, de banques de données, de carnet de notes. Le professionnel n'est pas compétent tout seul.

On peut observer en France que lorsqu'il y a délocalisation d'entreprise, il y a une perte d'un nombre important de réseaux de savoir. La « fuite de cerveaux » est aussi une perte de réseaux. Les compétences sont toujours contextualisées. Les savoirs et savoir-faire n'acquièrent le statut de compétence que lorsqu'ils sont communiqués et échangés.

La compétence de l'expert est toujours le fruit d'une combinaison nouvelle obtenue par confrontation avec d'autres savoir-faire individuels mis en commun. Il ne saurait y avoir compétence là où il n'y a pas transaction. La construction des représentations, l'image de soi, le

sens donné aux projets d'action est fortement influencé par le système social et culturel auquel le sujet participe.

c) Savoir combiner

Intégrer des savoirs et capacités multiples.

Les savoirs et savoir-faire sont divers hétérogènes et multiples. Le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer pour réaliser un projet. Il ne se limite pas à une simple addition de savoirs partiels.

Écoutons le physicien Ian Stewart : « question stupide : qu'est ce que vous considérez comme plus important : votre cœur, vos poumons ou votre cerveau ? Enlevez-en un, et vous êtes mort. C'est la combinaison qui compte » N'en va t-il pas de même pour l'action compétente. Donc le bon manager n'est pas celui qui applique en toute circonstance le même comportement : il sait moduler sa stratégie de management en fonction des situations qu'il rencontre.

Il y a synthèse et non simple juxtaposition, recomposition permanente et non simple addition.

Être compétent c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînements. Nous pouvons dire par exemple qu'un grimpeur devant un mur d'escalade. Il va puiser dans son répertoire gestuel pour organiser des enchaînements et progresser dans son ascension. L'enchaînement peut se décrire après coup, une fois réalisé. Il ne peut être figé a priori. Un découpage excessif des gestes du grimpeur fait courir le risque de gérer des « compétences en miettes », d'une taylorisation des compétences.

Plus la compétence consistera à savoir mettre en œuvre des séquences opératoires de plus en plus longues, plus se distinguera des savoir-faire ponctuels. La combinaison de ses savoirs peut être différente selon les représentations fonctionnelles. Nous avons montré que « la » compétence du professionnel n'est assimilable ni aux connaissances, ni aux procédures ou aux règles, ni à la performance. Elle est dans ce savoir combiner qui les dépasse.

La compétence est « ce quelque chose » qui rend possible de faire... Savoir combiner, c'est aussi savoir improviser face à l'imprévu.

Des combinaisons individualisées pour agir

Voici une interprétation excellente : un élève de violon en Conservatoire s'exercera à la pratique du spiccato en cours de technique musicale pour l'utiliser en improvisation dans la classe d'expression. C'est à partir de la maîtrise de ces ressources que l'improvisation se créera dans un mouvement incessant de combinaisons.

Alain Berthoz (1997) montre que notre cerveau ne se comporte pas comme un ordinateur qui calculerait avant de décider. Sa démarche consiste plutôt à « aller vite en anticipant ». Il cherche à

gagner du temps en procédant par inférence, c'est à dire en décidant sans disposer de la totalité des informations qui seraient nécessaires.

Nous disposons en mémoire d'une « bibliothèque » de schèmes, que nous utilisons pour anticiper et allez vite. Il y a confrontation de nos prédictions avec les informations que nous transmettent nos capteurs sensoriels. Le cerveau émet des hypothèses que nous testons par nos activités.

Mais l'utilisation de notre mémoire de réponses peut avoir des effets négatifs avec la répétition de réponses stéréotypées qui ne sont pas adaptées aux contextes qui se présentent. En d'autres termes, plus proches du domaine des compétences, nous pourrions dire que la répétition, en ce cas, prend la place de la transposition. La richesse combinatoire peut prendre sa source non seulement dans la variété des ressources mais aussi dans leur diversité.

Un savoir actualiser plutôt qu'un savoir appliquer

On distingue 4 mouvements toujours à l'œuvre :

- La réalisation : On donne matière à un possible déjà constitué, à une forme prédéfinie.
- La virtualisation : C'est la transposition d'un problème particulier à un champ problématique plus général. L'entreprise virtuelle est davantage un système de réseau qu'un lieu particulier. La virtualisation permet d'inventer des problèmes.
- La potentialisation : c'est la création de nouvelles ressources allant à l'encontre de l'entropie, elle crée des réserves.
- L'actualisation : c'est l'invention d'une nouvelle forme. Elle crée des solutions et relève de l'interprétation.

On constate que la compétence est toujours de l'ordre de l'actualisation et non pas de la réalisation. C'est dans cette perspective qu'il convient de reprendre l'analyse du transfert des acquis de formation à la situation de travail. Mais l'éducation, la formation, l'expérience agissent sur les possibles. Il peut en résulter un accroissement du potentiel. L'éducation permanente remonte le cours de l'entropie.

L'organisation taylorienne fait en tout cas « comme si » la compétence se réduisait à reproduire en situation de travail le découpage des ressources possibles. L'approche taylorienne classe et sélectionne. Le savoir agir des organisations post-tayloriennes ne peut se comprendre que dans un mouvement d'actualisation.

La gestion des compétences peut être envisagée sous l'angle de la virtualisation : ce sont les tentatives, les expérimentations et les projets de représentations collectives des compétences.

d) Savoir transposer

Le professionnel ne saurait se limiter à l'exécution de tâches uniques et répétitives à l'identique. Il sait transposer. Cela suppose qu'il ait la capacité d'apprendre et de s'adapter. Il est en mesure de résoudre des classes de problèmes ou d'affronter des catégories de situations et non un problème ou une situation.

Il est demandé aux compétences d'être de plus en plus transposables. Elles ne sauraient rester inertes face à la variabilité des contextes. Le développement des notions « d'emploi type », de « métier » ou de « rôle » témoigne de cette préoccupation pour la transversalité des compétences.

Il n'y a pas des compétences ou des capacités par nature qui seraient transposables et d'autres qui ne le seraient pas. La transposition, là encore, exige la combinaison, la construction combinatoire.

La faculté à transposer provient au moins de trois facteurs :

- La capacité de prise de recul, d'analyse de ses propres démarches
- La richesse de l'expérience, du parcours professionnel et extra-professionnel.
- L'intention d'aborder et de traiter de nouvelles situations.

La faculté à transposer est fonction de la richesse de l'équipement cognitif conçu comme une instrumentation. La transposition relève d'une démarche constructiviste. C'est en apprenant à reconnaître les problèmes, à les classer par rapport à des contextes, que le professionnel deviendra capable non seulement d'apprendre mais d'apprendre à apprendre.

Une compétence ou une combinatoire de compétences n'existe que si elle perdure. Son existence ne peut être éphémère. Elle doit s'exercer chaque fois que la même activité à réaliser ou que le même problème à traiter se présente. La capacité à transposer dépend largement d'une certaine capacité cognitive du professionnel.

e) Savoir apprendre et savoir apprendre à apprendre

Le professionnel sait gérer son temps non seulement en fonction des contraintes à respecter, mais pour en faire un temps d'apprentissage et d'accomplissement de soi. C'est le savoir qui peut être mis en action, qui est non seulement pratique mais qui permet d'obtenir les effets escomptés, parce qu'il est fondé sur une validation des théories qui le sous-tendent. L'expérience est une seconde voie d'acquisition des connaissances.

La capacité à catégoriser fait souvent la différence entre l'expert et le débutant. L'assimilation d'informations nouvelles à un schéma préexistant pourra déboucher sur l'ajustement de ce dernier aux nouvelles données de la situation. Chaque expérience peut être une source d'enseignement si l'on s'attache à la formaliser.

f) Savoir s'engager

Toutes les caractéristiques du professionnel qui viennent d'être présentées supposent son engagement. Capable de prendre des initiatives, de faire des propositions, il ne saurait se retrancher sous le parapluie des consignes et des procédures. La compétence du professionnel n'est pas seulement affaire d'intelligence : toute sa personnalité et son éthique entrent en jeu.

Il faut vouloir agir pour pouvoir et savoir agir. Il y a engagement de la subjectivité et du corps. Le professionnel « habite » son domaine de compétence, il « fait corps » avec lui. L'engagement crée la confiance : le professionnel est celui sur qui l'on peut compter. L'engagement ne va pas sans une reconnaissance du droit à l'erreur qui est admise dans certaines entreprises à condition que celle-ci soit immédiatement communiquée. Le droit à l'erreur n'admet pas le droit au retard d'information. C'est par rapport à un niveau d'implication moyen que les salariés définissent leur propre implication. L'engagement individuel, pour se déterminer, suppose la référence à un cadre collectif qui ne soit pas éphémère et se caractérise par une certaine régularité.

2) L'exigence de reconnaissance

La Rochefoucault ne disait-il pas : « on ne juge pas un homme sur ses qualités, mais sur l'usage qu'il sait en faire ». Il n'y a succès que si 2 conditions sont réunies, l'atteinte du but recherché et la reconnaissance de cette attente par autrui. Nous distinguons 3 types de modèle de reconnaissance :

- Les cas où l'on sait à l'avance, avant le début de l'activité, quels sont les critères qui permettent de décider du succès de l'activités.
- Les cas où les critères de succès ne peuvent être définis qu'en cours d'activité.
- Les cas où les critères de réussite ne peuvent être décrit « qu'après coup ». jugement a posteriori.

On distinguera également 3 types de jugement :

- Le jugement d'efficacité : Il reconnaît que l'activité a été réalisée avec compétence parce qu'elle a permis d'atteindre les résultats escomptés. Dans ce type de jugement, l'instance de reconnaissance peut être composée de personnes capables de reconnaître, d'attester qu'il y a résultat.
- Le jugement de conformité : La compétence est supposée avoir été mise en œuvre si l'activité a été réalisée en satisfaisant certains critères de réalisation. Pour pouvoir porter un tel jugement, l'instance de validation est souvent conduite à compléter le regard du responsable par le point de vue des « experts » dont le professionnalisme est reconnu dans le domaine considéré.

- Le jugement de beauté : Il relève parfois davantage du talent que de la compétence proprement dite.

Le jugement de compétence peut porter tant sur le résultant que sur les façons de faire ou d'agir. Le jugement de reconnaissance représente le point le plus délicat et potentiellement conflictuel dans la gestion des compétences. Derrière ce jugement se profile la question de la reconnaissance de l'incompétence qui peut être considéré comme une menace d'exclusion. C'est dire l'importance que l'on doit porter au choix des instances d'évaluation.

3) Les deux « modèles » de la compétence

Dans un modèle de conception taylorienne et fordienne, le sujet est considéré comme un opérateur dont la compétence se limite à savoir exécuter des opérations conformes à la prescription. Dans un modèle avec une perspective de l'économie du savoir, le sujet est considéré davantage comme un acteur que comme un opérateur.

En conclusion nous proposerons de distinguer la compétence du professionnel « des compétences qu'il doit savoir sélectionner, combiner et mobiliser pour agir avec pertinence ». Quels que soient les termes utilisés dans les entreprises, ce qui est essentiel est de bien distinguer et articuler :

- Ce qui relève des « ressources »
- Ce qui relève des « situations »
- Ce qui relève des « performances »

3 – LES RESSOURCES A COMBINER : UN DOUBLE EQUIPEMENT

1) Un double équipement

Le professionnel dispose d'un double équipement dont il est le régisseur à savoir l'équipement en ressources personnelles et environnementales. L'équipement en ressources personnelles est constitué de savoirs, de savoir-faire, d'aptitudes ou qualités, d'expériences accumulées. L'équipement en ressources d'environnement est constitué de machines, d'installations matérielles, d'information, de réseaux relationnels. La compétence repose sur le double équipement mais ne se confond pas avec lui. C'est utiliser cet équipement de façon pertinente.

2) Les ressources incorporées au professionnel

Les ressources incorporées sont inséparables de sa personnalité. Elles sont hétérogènes et hétéroclites. Nous avons :

a) Les savoirs

Les savoirs théoriques qui sont nécessaire pour expliquer les anomalies et pour orienter les décisions d'intervention, les initiatives à prendre.

Ils répondent à la question « comment ça marche » plutôt qu'à celle « comment fait-on marcher ».

Ces savoirs ne cherchent pas à indiquer ce qu'il faut faire. Leur raison d'être n'est pas de donner lieu à des explications, mais ils peuvent servir à de multiples actions différentes mais cela ne signifie pas qu'ils sont sans utilité. Ces savoirs jouent un rôle heuristique : ils permettent d'orienter l'action, de faciliter la construction de représentations opératoires, de rendre possible la formulation d'hypothèses.

Ces savoirs font l'objet d'une formalisation ce qui permet de constituer des bases de connaissances figurant dans les systèmes experts. Ce savoir est le plus souvent diffusé par l'école et la formation.

Les savoirs d'environnement portent sur les dispositifs socio-techniques où agit sur le professionnel. Ils permettent au professionnel d'avoir prise sur une situation particulière, d'adopter des conduites pertinentes par rapport à un contexte et non seulement par rapport à un métier, d'accroître la fonctionnalité des représentations qui servent à le guider.

Les savoirs procéduraux propose une marche à suivre pour un sujet individuel ou collectif. On trouve les stratégies ou méthodes de résolution des problèmes, les modèles d'analyse... Ces savoirs peuvent être enrichis par l'action mais ils sont acquis par des systèmes formels d'éducation et de formation.

b) Les savoir-faire ou capacités opérationnelles

Les savoir-faire formalisés sont constitués de démarches, de méthodes, d'instruments dont le professionnel maîtrise l'application pratique. Il ne s'agit pas de savoir décrire une procédure mais d'en maîtriser la mise en œuvre.

Les savoir-faire empiriques sont issus de l'action. Il comprend les leçons tirées de l'expérience pratique. Ces savoirs multiplient les expériences pour s'exercer à reconnaître les signes avant-coureurs. Le voir l'emporte sur le prévoir.

C'est un savoir faisant souvent appel à une mobilisation des savoirs du corps et des sens. Le professionnel possède ce que les réparateurs de navire appellent le « vice du métier » : il consiste à savoir se débrouiller face aux imprévus.

L'intelligence pratique est une intelligence du corps. C'est la déstabilisation du corps alerté par des signaux qui suscite et accompagne l'intelligence pratique. Ce savoir fait estimer d'emblée une situation, saisir inconsciemment l'information utile, se passer de l'enchaînement d'opérations mentales.

La compétence suppose un engagement corporel, un véritable apprentissage de la posture. L'œil pour reconnaître les signaux, l'ouïe pour repérer des sonorités, le toucher pour apprécier les sensations. La sensibilité proprioceptive est une ressource nécessaire pour un pilote de ligne qui doit pouvoir contrôler ses mouvements et la position de son corps dans l'espace. Il ne pourra exercer son métier que s'il ne dispose pas d'une « intégration multisensorielle » lui permettant de mettre en convergence ses divers sens.

Le langage corporel est plus important qu'on ne l'imagine : plusieurs études montrant qu'un conférencier transmet trois fois plus de signaux que le discours qu'il prononce. Ce savoir-faire empirique, inséparable du faire, est validé par son efficacité pragmatique et immédiate plutôt que par sa cohérence interne.

C'est un savoir non scolarisable, il résulte de la formation sur le tas ou de la relation de compagnonnage (le sujet apprend par l'imprégnation lente et progressive du métier). Ce savoir-faire empirique peut aboutir à des hypothèses d'action et leur probabilité de rencontre dans certains contextes. Elles sont le fruit de l'expérience. Il est souvent indispensable à la bonne utilisation des connaissances procédurales.

Le savoir faire « expérientiel », c'est l'habilité acquise au cours du temps. Provenant de la résolution de problèmes professionnels singuliers, ce savoir est limité à des situations particulières et donc peu généralisable. Lié à la personne, il n'est pas universel. Ce savoir est lié à la technologie, au mode d'organisation, à la conception du travail, à la culture de sa communauté d'appartenance de l'entreprise.

Les « savoir-faire routiniers » font partie de ces connaissances empiriques. Ils sont acquis par l'expérience et mis en œuvre de façon automatique. Ils sont d'une grande utilité par le principe d'économie qu'ils réalisent. En effet, la conduite automatique permet de libérer l'attention pour exercer d'autres activités ou vigilances. Difficilement exprimables et formalisables, pris dans l'opacité de l'expérience, ces savoir-faire sont parfois appelés « connaissances tacites ».

Le savoir-faire expérientiel est important dans la bataille de la compétitivité. C'est de sa combinaison avec d'autres types de connaissances, jouant sur leur complémentarité, et non sur leur élimination, que l'entreprise pourra trouver de nouvelles sources d'amélioration de ses performances. Ce savoir ne doit pas être négligé, ni déprécié comme cela a souvent été le cas.

En capsulés dans l'action, ces savoir-faire empiriques servent sans que l'on sache comment. Il y a automaticité du déroulement, C'est le cas de l'usage que nous faisons de la grammaire de notre

langue maternelle : nous l'utilisons sans en être conscients et nous pouvons enseigner à d'autres des tournures grammaticales que nous n'employons jamais.

Les savoir-faire cognitifs correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formulation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la création ou à l'invention. Les types de raisonnement déployés sont étroitement liés aux contextes qui les sollicitent et les conditionnent. Ils dépendent à la fois des caractéristiques de la situation rencontrée et de ce qui est acquis et disponible en mémoire par l'opérateur. Selon les cas, la mémoire de travail sera plus ou moins sollicitée pour construire les raisonnements.

La production d'inférences

Parmi la production d'inférences, on distinguera :

- L'induction, qui consiste à généraliser à partir d'observations effectuées : c'est le cas dans la formation et la vérification d'hypothèses, dans le passage des faits aux notions, des observations aux concepts.
- L'abstraction réfléchissante, qui permet la formalisation et la schématisation des savoirs.
- La généralisation, qui consiste à étendre à une catégorie entière des caractéristiques appartenant à quelques cas singuliers appartenant à cette catégorie.
- La déduction, qui produit de nouvelles connaissances à partir de prémisses.
- L'abduction, qui consiste à repérer, dans des champs différents, des traits qui peuvent y être communs .
- La transduction, qui consiste à construire un objet possible à partir d'informations portant sur la réalité ainsi que d'une problématique posée sur cette réalité.
- La métaphore et l'analogie, qui sont des outils de pensée fort utiles tant pour la transduction que pour l'abduction.
- La métonymie, qui consiste à représenter l'ensemble d'une chose par une de ses parties.

Métonymie, analogie, métaphore... La pensée ne s'effectue pas uniquement par des raisonnements logiques. A la différence de l'individu, la personne pense aussi par images, avec des représentations arbitraires, en réagissant à des signaux arbitraires. La richesse imaginaire est une ressource pour la compétence.

Les schèmes assimilateurs

La production d'inférences est facilitée par la mise en mémoire et par l'utilisation de schèmes assimilateurs. Les schèmes comportent des variables qui ne sont pas encore particularisées pour une utilisation et qui restent imprécises quant à son mode d'emploi. Ils se caractérisent par leur stabilité relative. Ils évoluent, mais lentement, sous le jeu combiné des processus d'assimilation et d'accommodation. Les personnes ayant tendance à auto-justifier leurs schèmes sont soumises à ce que Taylor appellent « l'effet de persévérance ».

Savoir-faire cognitifs et résolution de problèmes

On peut distinguer 4 procédures de résolution de problèmes :

- L'algorithme simple : c'est l'application systématique d'une procédure d'enchaînement d'opérations élémentaires.
- L'algorithme d'essai : c'est une procédure par tâtonnement.
- L'heuristique par association d'idées : c'est une procédure de résolution par analogie.
- L'heuristique par découverte vraie : c'est la découverte par exploration active.

Chacun de ces processus fera appel à des enchaînements de savoir-faire cognitifs.

Les capacités cognitives constituent une sorte de « boîte à outils » à partir desquelles plusieurs combinaisons sont possibles, pour s'adapter en permanence aux caractéristiques et à l'évolution des situations professionnelles. Les savoir faire cognitifs s'insèrent dans la démarche permanente d'équilibration. Ce réajustement perpétuel est à la base du mouvement d'adaptation du sujet à la réalité.

c) Les modes de manifestation des savoirs.

Il est très difficile, voire impossible, de suivre en psychologie le contenu ou la représentation des savoirs. En revanche, nous pensons qu'il est possible et opérationnel de caractériser le « mode de manifestation » d'un savoir.

d) Les qualités personnelles : des comportements « situés »

Ce sont les ressources les plus difficiles à exprimer et à décrire. Elles ne doivent cependant pas être négligées. Sur le marché du travail, ces qualités personnelles sont de plus en plus recherchées.

Décathlon recrute des vendeurs sur la base de leur passion pour le sport. Cette entreprise considère en effet qu'il est plus facile ensuite de leur faire acquérir les savoir-faire et connaissances nécessaires pour les combiner avec cette qualité que de procéder à l'inverse.

Parmi ces qualités, on pourra trouver les suivantes : rigueur, force de conviction, curiosité d'esprit, réactivité... La difficulté mais aussi la nécessité sera de décrire ces qualités de façon à pouvoir les reconnaître et les apprécier. En revanche, il nous semble logique de mettre en évidence certaines qualités que l'on attend dans une situation professionnelle. La rigueur se décrira en termes de respect des procédures ou de contrôle des résultats, la curiosité en termes de recherche d'informations, l'anticipation en termes d'élaboration de projets et de détection d'incidents.

Mais la notion de savoir-être est une notion à risque. Elle engendrait un jugement sur la personnalité, et par voie de conséquence la sélection des personnalités. S'il est vrai que certains types de

personnalité conviennent mieux à certains types de métier, on peut considérer que diverses personnalités peuvent fort bien exercer le même métier.

Il convient d'être très vigilant sur les risques de profil comportemental unique. L'entreprise ne gagnera pas au clonage des personnalités. On ne doit jamais oublier que les « qualités » mobilisées pour agir avec compétence sont toujours « situées ». Un employé peut se distinguer par la prise d'initiative dans certaines situations professionnelles et par sa passivité dans l'autre.

Du point de vue de la gestion des compétences, ce qui est à considérer est l'ensemble de ses comportements contextualisés, ceux qui sont requis dans certaines circonstances et non pas la personnalité « en soi » du sujet.

e) Les ressources émotionnelles

« L'organisme a certaines raisons, que la raison doit absolument prendre en compte ». Si les réactions émotionnelles peuvent constituer des risques et des obstacles, elles peuvent aussi être des avantages et des aides. Connaître sans ressentir peut conduire à l'erreur et au comportement irrationnel. C'est à dire que les capacités émotionnelles permettent de réduire le champ des alternatives et donc de pouvoir prendre des décisions dans un temps restreint et peut conduire à des effets calamiteux dans les décisions et dans les comportements de la vie quotidienne. L'organisme fournit des indications d'orientation qui permettront de faire le tri entre diverses variantes.

L'émotion est ce qui permet de mobiliser des énergies pour agir. Les gestes et les initiatives professionnelles peuvent y trouver leur source. N'oublions pas que l'émotion, c'est – étymologiquement- ce qui met en mouvement.

3) Les ressources de l'environnement

L'équipement à mobiliser par le professionnel comporte des ressources externes situées dans son environnement. Ces ressources sont objectivées, c'est à dire extérieures à lui-même. (Machine, équipements informations, réseaux relationnels). L'action efficace dépend du couplage entre les ressources incorporées mobilisées et les ressources de l'environnement utilisées. On parle de « cognition distribuée ».

Il faut être « branché » pour ne pas courir le risque d'être exclu. Ceux qui ne sauront pas utiliser des réseaux de ressources seront vite les « largué » de la compétence. Une question devient essentielle : « avec qui et avec quoi le professionnel est-il compétent ? En effet le professionnel n'est pas compétent tout seul. Il est compétent avec ses banques de données, ses outils de travail, ses collègues....

Les réseaux de savoirs ont besoin de compétences humaines pour assurer leur pertinence et leur développement. Sans cette nécessaire actualisation, ils déperissent et deviennent inutiles et inutilisables.

4) Trois niveaux à distinguer : ressources, compétences, professionnalisme.

L'auteur nous dit qu'il faut distinguer les ressources, les activités et le professionnalisme car ils sont souvent confondus.

4 - LE GUIDAGE ET LES CONDITIONS DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Une des caractéristiques du professionnel est de savoir mobiliser et combiner de façon pertinente un ensemble de ressources pour gérer une situation professionnelle complexe. Nous avons mis en évidence le double équipement auquel se rattachent ces ressources : l'équipement incorporé des savoirs et des savoir-faire et des qualités et l'équipement des ressources de l'environnement.

Pour agir efficacement à partir des ressources disponibles, le professionnel ne peut seulement savoir et vouloir agir. Il doit pouvoir agir.

1) La construction des représentations opératoires.

Savoir agir, c'est davantage savoir choisir une conduite, une stratégie plutôt que de se mouler dans une réponse comportementale prédéterminée. Peut-on être un bon professionnel sans comprendre ? La réponse est assurément négative, à moins de confondre compétence et simple habileté automatique. Le professionnel mobilise ses ressources en fonction d'une représentation opératoire de problèmes à traiter de la situation dans laquelle il doit intervenir. La représentation joue un rôle de guidage.

Mais que faut-il entendre par « représentation opératoire » ?

C'est élaborer une représentation fonctionnelle de la situation et des pratiques professionnelles qui doivent y intervenir. Cela signifie que la représentation ne vise, ni l'exhaustivité ni même l'exactitude. Cette représentation opératoire d'un problème permet de s'en dégager, de le soumettre à un examen, de prendre le risque du détour pour mieux attendre l'intelligibilité.

Finalisation sur l'action.

La représentation opératoire est construite de façon intentionnelle en fonction des buts que se fixe l'opérateur. Elle est le résultat d'une attention sélective. L'automatisation dans les industries de process introduit, au niveau du travail des opérateurs, des procédures qui supposent la mise en œuvre de processus mentaux complexes. C'est le cas du diagnostic. Le but d'une représentation n'est pas de reproduire un phénomène, une situation, mais de permettre d'y découvrir quelque chose de nouveau.

Sélectivité des informations.

Au sein de la multiplicité des informations contenues dans une situation, il convient de sélectionner celles qui sont pertinentes, c'est à dire utiles à l'élaboration et à la réalisation de l'action. Le degré de pertinence dépend de la nature du problème traité, mais aussi de l'opérateur qui y est confronté. L'information n'existe pas en soi. Elle n'existe que par rapport à l'univers d'un sujet particulier. La perception et la prise d'informations sont orientées par une intention porteuse de sens et peuvent se concrétiser sous la forme d'un projet d'action. Il s'agit de recherche d'informations et non d'un simple enregistrement ou d'un reflet passif de la situation. Ce qui est jugé pertinent par les uns ne l'est pas forcément par les autres. Il peut en résulter des choix de solutions différents.

Déformation fonctionnelle.

La représentation opératoire se caractérise par sa déformation fonctionnelle. L'image opérative accentue les points informatifs les plus importants en fonction de la tâche visée : propriétés de l'objet, ses divers aspects, ses structures partielles. La capacité de représentation croît avec l'expérience et l'entraînement. Il n'est pas évident de se doter d'une représentation suffisamment détachée de sa propre subjectivité.

Précarité.

On peut dire que si chaque représentation est un progrès, elle peut également constituer un obstacle. On connaît tous les difficultés à s'arracher à des représentations chèrement élaborées, mais qui doivent être abandonnées ou fortement modifiées.

L'utilité des représentations.

La construction de représentations est essentielle dans la dynamique de la compétence pour :

- Se dégager de la pesanteur du réel et pouvoir travailler en toute indépendance,
- Avoir à disposition la représentation opératoire afin d'y travailler en temps opportun et en l'absence de l'objet.

- Effectuer une détection précoce des problèmes à traiter, Condition nécessaire à tout travail d'anticipation.
- Faciliter des dynamiques de changement.

La représentation opératoire constitue un moyen d'agir sur sa propre pensée en la représentant et en l'objectivant. La représentation fonctionnelle, véritable théâtre d'opération mentales, permet d'extérioriser ce que l'on sait et sait faire, d'en prendre conscience et en conséquence de le créer, de le modifier ou de le faire progresser.

Le travail sur les représentations est au cœur des processus de résolution de problèmes. Il s'agit de transférer la confusion, l'absence ou l'ambigu en problème posé. Le choix de la bonne représentation fait souvent la différence entre l'expert et le novice.

Comprendre un problème ou une situation, ce n'est pas toujours en construire une représentation appropriée, c'est aussi modifier les représentations existantes pour les enrichir, les simplifier, les situer à des niveaux d'abstraction pertinents.

De toute façon, résoudre un problème ne consiste-t-il pas à passer d'un problème ancien à un problème nouveau ? C'est en travaillant sur un problème que l'on saisit peu à peu quelles sont les hypothèses qui sont erronées, les solutions qui ne sont pas pertinentes et les voies qu'il faut prendre.

La compétence suppose-t-elle toujours la représentation ?

L'importance que nous venons d'accorder à la représentation signifie-t-elle que son absence entraînerait l'incompétence ? Nous ne le pensons pas. Si la compétence utilise des représentations, cela ne signifie pas qu'elle repose entièrement sur celles-ci. L'expert sait se passer d'une représentation. Doté d'une compréhension intuitive, il pourra avoir d'emblée l'intelligence de la situation.

L'expert sait réagir immédiatement et mettre en œuvre des circuits courts de raisonnement. Il peut dans certains cas aller directement à l'essentiel et court-circuiter les étapes d'une procédure. L'expert prend parfois modèle sur Lucky Luke : il sait agir plus vite que son ombre. L'intuition sensible relève d'une forme non visuelle d'imagerie mentale.

Selon la formulation « faire sans savoir ce que l'on sait, c'est se donner une chance de découvrir dans ce que l'on a fait quelque chose que l'on ne savait pas » Bourdieu indique que la non-connaissance est justement ce qui permet à l'intuition d'exceller dans l'intelligence des situations.

2) Le rôle de l'image de soi et les méta-connaissances.

Le professionnel doit avoir une bonne représentation de lui-même pour pouvoir anticiper comment il est susceptible de se comporter ou de réagir dans telle ou telle situation. L'image de soi indique au sujet ce qu'il estime être à sa portée, ce qu'il est en mesure de pouvoir et de savoir résoudre. Mobiliser ses ressources, cela suppose avoir confiance dans leur existence, dans la capacité à les utiliser efficacement et dans leur potentiel d'évolution. Une image négative de soi ou un manque de confiance peuvent être source d'inhibition, de dévalorisation et donc d'incompétence.

Face aux situations inédites ou aux incertitudes, le professionnel doit être capable de prendre des risques, d'accepter des missions nouvelles, de tolérer des procédures de tâtonnement, d'accepter de ne pas trouver tout de suite la solution. Il lui faut une certaine audace pour être compétent. Il doit pouvoir demander des informations sans craindre de ne plus paraître « à la hauteur », de « perdre la face » socialement. S'il est envahi par la peur du jugement lié à la non-performance, il aura tendance à banaliser l'inédit de la situation, à se replier prématurément sur les réponses déjà connues, à se protéger par la répétition de ce qu'il sait déjà faire.

Celui qui se sait investi d'une relation de confiance sera d'autant plus sûr de lui et donc d'autant plus compétent. L'expertise reconnue accroît les chances d'être un bon expert.

Les méta-connaissances :

Elles permettent d'interpréter des connaissances déclaratives ou procédurales disponibles, de choisir entre de multiples savoirs ceux qu'il convient de mobiliser avec pertinence, de mémoriser, ceux qui ont été estimés préalablement utiles, de créer de nouvelles connaissances, de procéder à des généralisations, de hiérarchiser des savoirs. Ce n'est qu'à partir du moment où il est capable de se distancier par rapport à son fonctionnement cognitif et opératoire, qu'il peut l'orienter et le perfectionner. La réflexivité fait partie du professionnalisme.

La méta-connaissance permet le guidage autonome de l'action, de l'apprentissage. Si les méta-connaissances permettent au sujet de décrire les savoir-faire mis en œuvre, la méta-cognition lui donnera la possibilité de décrire comment il s'y prend pour décrire ces savoir-faire. Cette nouvelle distanciation sera le fondement des processus permettant d'apprendre à apprendre. La méta-cognition, c'est le retour sur ses propres démarches mentales pour en prendre conscience et pouvoir les décrire.

3) Le vouloir agir ; un besoin de sens.

L'action pertinente ne dépend pas seulement du savoir agir et du pouvoir agir, elle est fortement conditionnée par le vouloir agir. Il est difficile de contraindre à agir avec compétence. Le professionnel mobilise ses compétences et diverses ressources en fonction d'un projet qui comporte pour lui une signification, auquel il donne un sens.

Les employeurs se plaignent en effet de la baisse d'efficacité cognitive du personnel et notamment de la difficulté à trouver dans leur personnel les individus capables de remplacer adéquatement les cadres qui quittent ou partent en retraite.

4) Vers une approche fiabiliste

La mise en œuvre des compétences ne dépend pas exclusivement des caractéristiques intrinsèques d'une personne ou d'un groupe. Elle résulte de la qualité de l'interface entre l'homme et la situation de travail. Cette propriété fonde l'intérêt d'une approche fiabiliste.

Une approche fiabiliste, c'est la résultante à la fois de ses qualités personnelles et des conditions dans lesquelles il se trouve placé en situation de travail. La génération, la maintenance et le développement des compétences ne peut être que le résultat d'une politique globale impliquant une organisation du travail co-productrice de compétence.

Dans un système traditionnel de travail quand rien ou pas grand chose n'est laissé au hasard, le rôle de l'encadrement consiste à veiller à ce que chacun fasse ce qui est prévu. Après avoir éventuellement constaté un dysfonctionnement, l'encadrement doit chercher la cause et remettre les choses en place par la formation, par la notation et l'appréciation, par le commandement ou la communication. Ce qui caractérise ce mode de gouvernement est radicalement différent de ce que l'on connaît généralement :

- Il faut accepter de diriger quelque chose que l'on ne maîtrise pas en totalité,
- Il faut considérer que les dysfonctionnements sont des événements absolument normaux et non des anomalies ou des exceptions.

De ce fait, l'acte de gouvernement n'est pas la remise dans la norme du responsable des difficultés, mais l'étude des problèmes avec les personnes concernées, pour trouver ensemble les solutions à adopter.

5) Agir avec compétence : une résultante.

Le savoir agir peut être développé par la formation, l'entraînement, et le passage en situations professionnalisantes. Le vouloir agir est encouragé par des enjeux clairs et partagés, une image de soi positive et un contexte de reconnaissance et de confiance. Le pouvoir agir sera rendu possible par un contexte qui fournit les moyens, la reconnaissance d'une marge de liberté et d'initiative et l'élargissement des réseaux relationnels d'informations.

6) Les niveaux du professionnalisme

Le professionnalisme n'est pas un état stable. Il se construit progressivement au cours de l'expérience qui se caractérise souvent par les trois niveaux suivants : débutant, professionnel confirmé, expert.

5 - VERS LA NAVIGATION PROFESSIONNELLE

1) L'évolution de la formation continue

Petit rappel historique : depuis la naissance institutionnelle en 1971, la formation continue a effectué un chemin considérable. Trois grandes évolutions peuvent être constatées :

- A la fin des années 60, l'importance du développement des méthodes d'ingénierie en vue de concevoir la formation comme un investissement. Ce qui a permis aux entreprises de dépenser mieux en formation grâce à l'indicateur du pourcentage des dépenses formation sur la masse salariale. Mais par contre les cahiers des charges ont été l'objet de dérives importantes et bien des procédures d'ingénierie ont sombré dans le procédurier.
- A la fin des années 80, l'application croissante des démarches qualité à la formation. Cette évolution est due à un mouvement dont on n'a peut-être pas perçu tout de suite l'importance : l'entrée de la formation dans la logique de l'économie de service. Les approches ont été de formidables occasions de remettre à plat les systèmes de formation, de les finaliser sur la qualité de service, de reconstruire le système d'acteurs qui doit y intervenir. Elles ont été et sont l'occasion de se poser de bonnes questions.
- La 3^{ème} évolution commerce à se dérouler sous nos yeux.. C'est une évolution lente et on se rendra compte de son importance qu'après coup.

2) Vers un modèle de navigation professionnelle : présentation synthétique.

Les projets et parcours de professionnalisation sont finalisés sur des caps de professionnalisation mettant en évidence et décrivant l'ensemble des compétences professionnelles à acquérir. Le cap implique davantage une direction à poursuivre qu'un port à atteindre. Le professionnalisme est toujours à développer, à faire évoluer.

Les parcours de professionnalisation auront à tenir compte de l'estimation des compétences actuelles des personnes et de l'écart qui en résulte avec le cap à poursuivre. Les bilans de positionnement trouvent ici leur place. Pour que les personnes développent de nouvelles compétences, il est nécessaire de structurer l'apprentissage, de diversifier des situations.

Ce professionnaliser revient alors à naviguer dans un réseau d'opportunités et non pas simplement à monter la corde à nœuds d'un programme ou d'un cursus préétabli de formation. Le fait d'apprendre fait naître de nouveaux besoins et projets. L'environnement ou le projet d'entreprise peut changer et de nouvelles exigences apparaître. Prévoir comment et quand faire le point est nécessaire pour piloter avec pertinence les parcours de professionnalisation.

Les parcours sont l'occasion d'expérimenter les opportunités de professionnalisation et d'en évaluer les effets. Enfin, pour bénéficier des vents favorables et connaître les règles de navigation il faut que les règles soit claires et acceptés.

Bien qu'ils ne soient pas toujours explicités et mis en cohérence, ce sont ces principes directeurs qui me semblent actuellement en train d'émerger et de guider les entreprises dans leur recherche. Le management dépasse alors largement l'ingénierie de la formation.

3) Les composantes du modèle

a) Les cibles de professionnalisation : un cap à poursuivre.

Le cap indique davantage une direction d'un point d'arrivée. Un cap se poursuit plutôt qu'il ne s'atteint. Il s'agit d'un ensemble cohérent, structuré, de ressources et de situations professionnelles à gérer. Les référentiels se situent à des horizons de moyen terme. L'anticipation avance des hypothèses d'évolution et réunit les conditions pour les transformer en objectifs probables. Les approches de prévision concernant les relations emploi-formation ne peuvent prendre en compte la complexité des environnements auxquels doivent faire face les entreprises.

En période d'incertitude, l'heure n'est plus aux prévisions fines. Celui qui s'engage dans la navigation professionnelle a besoin que l'avenir soit éclairé pour mieux piloter. Pour décrire ces référentiels, nous avons relevé quelques invariants essentiels :

- la nécessité de raisonner sur un concept de « situation professionnelle » plus large et distinct de celui de poste de travail. Elle est constituée d'un ensemble de missions, fonctions, activités techniques, relationnelles....
- L'importance d'identifier et de décrire les « facteurs d'évolution » et leur impact sur les situations professionnelles. L'organisation de l'entreprise ne cesse de se transformer. Il est illusoire de vouloir, à un moment donné, disposer d'une connaissance exhaustive et précise de tous les facteurs pouvant avoir un impact sur les référentiels de compétences et de savoirs ressources.
- L'exigence de mettre en place un dispositif d'actualisation et de révision des hypothèses émises concernant les référentiels. C'est un point capital pour éviter que de nombreux référentiels restent lettre morte pour avoir été élaborés en dehors de toute préoccupation de maintenance.
- La nécessité d'adopter une démarche d'élaboration participative. C'est essentiel à l'usage des référentiels et c'est nécessaire pour s'assurer que le référentiel prenne bien en compte la réalité du travail et non seulement son caractère prescrit.

b) Faire le point : la pratique des bilans de positionnement

Dans le domaine de la navigation professionnelle, faire le point se traduit par la réalisation de bilans permettant de reconnaître et de valider des acquis. Ces bilans doivent avoir comme caractéristiques :

- Ne pas constituer en lui-même une épreuve d'évaluation, mais qu'il consigne les résultats d'appréciation.
- De faire état des preuves avancées pour qu'il y ait reconnaissance et validation des compétences.
- De s'appuyer sur l'appréciation pertinentes de reconnaissance et de validation.
- De prendre en compte l'évolution du professionnalisme dans son ensemble.
- De faire le point sur les modalités d'apprendre des professionnels afin de mieux adapter les styles d'apprentissage aux personnes.
- De structurer l'image de soi. Les bilans contribuent à expliciter ce qu'il est parfois difficile à exprimer.
- De déboucher sur des projets d'amélioration ou de développement du professionnalisme, en cohérence avec ses projets d'évolution professionnelle.

c) La carte des opportunités : l'espace de professionnalisation représenté.

L'ingénierie classique du plan de formation permet de tracer des parcours connus, et au demeurant fort utiles, entre des stages ou actions de formation qui balisent sans trop de surprises un univers pédagogique bien connu. Cette navigation a permis de dépasser le vagabondage désordonné des actions de formation aux finalités absentes ou oubliées, et de sortir de l'illusion d'investir en formation pour ceux qui se contentaient de dépenser en fonction des offres et des modes des catalogues. L'espace de professionnalisation n'est pas nécessairement limité à l'entreprise elle-même. Il peut s'étendre à d'autres situations externes, en particulier sur un même bassin d'emploi.

d) L'élaboration et le pilotage des projets.

Les objectifs peuvent être formulés en termes de situations professionnelles à gérer et ou en termes de ressources à posséder. Les objectifs fixés ne sont pas uniquement des objectifs de formation, c'est à dire des objectifs à atteindre au terme d'une action de formation. Ils peuvent l'être, bien entendu, mais ce n'est qu'un cas parmi d'autres. Les objectifs de professionnalisation peuvent être affectés à des situations considérées comme professionnalisantes et qui ne sont pas a priori des actions de formation classique.

e) Un plan de route négocié.

Un projet constitue un contrat négocié entre le salarié et l'entreprise. Il témoigne de leurs engagements réciproques. Il se peut que la réalisation du parcours fasse apparaître la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences ou de saisir des opportunités imprévues au départ. Il importe de pouvoir enrichir ou infléchir le projet plutôt que de le maintenir dans le carcan étroit d'un programme inflexible. Les parcours de professionnalisation ne se réduisent pas aux anciens et maintenant illusoires plans de carrière. Un parcours n'est pas une trajectoire balistique assurée. « Avec la navigation professionnelle, il s'agit de se tracer une voie et non seulement de suivre des pistes déjà tracées »

f) Le carnet de route : récits et portefeuille

Le passage d'une problématique de la formation à une problématique de professionnalisation ouvre de nouveaux espaces de navigation. Chaque apprenant part en effet avec un double objectif :

réaliser au mieux le parcours et consigner ce qu'il a découvert ou appris. Non seulement apprendre mais savoir décrire comme on apprend est une condition nécessaire pour apprendre à apprendre.

La prise de recul est également nécessaire au sujet pour constituer son identité professionnelle, pour organiser avec sens son parcours, pour constituer une mémoire de son histoire, pour faire le point sur sa progression et ses apprentissages. Un récit est toujours une réorganisation du vécu. Il le structure et le met en forme. Il ne se limite pas à n'être qu'un simple reflet. Il donne une cohérence aux diverses compétences acquises et les inscrit dans le fil d'une identité professionnelle.

g) Les conditions favorables de navigation : le schéma directeur pour l'environnement des compétences.

Les personnes ne s'engagent dans des projets de professionnalisation que si les conditions sont réunies pour les inciter à cet effort et pour rendre possibles ces projets. Le schéma directeur répond à cette exigence parce qu'il est constitué de l'ensemble cohérent des grandes décisions à prendre sur les principales « variables » susceptibles d'avoir un impact sur l'existence et le développement des projets de professionnalisation.

Les variables peuvent être la formation, la communication interne, l'appréciation et la rémunération et bien d'autres. Selon le contexte particulier de chaque entreprise ou organisation, les décisions n'auront pas la même portée ni la même priorité. Certaines auront plus d'effets multiplicateurs que d'autres. Il convient d'être prudent sur la mise en œuvre d'une politique de rémunération basée sur les compétences. Tant qu'une solide maîtrise des pratiques de description et dévaluation des compétences ne sera pas acquise, il est préférable de ne pas se précipiter dans le bouleversement des dispositifs existants.

Ces difficultés ne doivent pas masquer la nécessité d'établir un jeu « gagnant-gagnant » dans la mise en place d'une politique de gestion par les compétences dans une entreprise. Ce n'est que dans la mesure où l'entreprise, d'une part, et les employés, d'autre part, y trouveront un intérêt que cette politique et les dispositifs qui l'accompagnent résisteront à l'épreuve du temps. Du point de vue de l'entreprise, ce pourra être le gain en compétitivité ou de fiabilité. Du côté des employés, ce pourra être de nouvelles possibilités de promotion, des changements dans la classification, des encouragements par la rémunération, des conditions de travail.

Le schéma directeur vise à créer un contexte propice et incitatif aux démarches de professionnalisation. Il est à l'image d'une « table de mixage » où il s'agirait de paramétrer diverses variables pour comprendre les dynamiques de professionnalisation et avoir une influence sur celles-ci. En agissant sur la cohérence, le schéma directeur vise à produire de la convergence.

Le schéma directeur ne peut produire des effets que s'il est visible, lisible et disponible. Il n'aura véritablement de portée que s'il fait l'objet d'un maximum de consensus. Il est important que son élaboration ait fait l'objet d'une démarche concertée ou participative. Il peut également se décliner à différents niveaux de l'organisation.

6 - LE MANAGEMENT DU DISPOSITIF DE PROFESSIONNALISATION

Dans la complexité que l'individu a dans l'élaboration et la conduite de son projet de professionnalisation, il apparaît nécessaire de mettre en place une fonction de management de la professionnalisation qui joue un rôle de pilotage du dispositif d'ensemble de maintenance et de développement des compétences.

1) Assurer la formalisation et l'actualisation des référentiels de compétences.

C'est une mission d'observatoire et d'animation. Elle peut donner lieu à des modalités d'application distinctes selon le contexte des entreprises. Mais il faut tenir compte que des invariants peuvent être avancés, à savoir :

- Traiter ces référentiels avec une démarche d'anticipation,
- Rechercher et expliciter ce qui fait la cohérence du professionnalisme,
- Animer, conseiller et accompagner les démarches locales de construction de référentiels,
- Veiller à la mise en place et au fonctionnement de procédures d'actualisation,
- Prendre en compte les projets, les métiers de l'entreprise et les exigences d'évolution de la culture d'entreprise

Il est donc important pour l'entreprise de repérer quel est l'ensemble des « savoir-faire critiques » dont dépendra sa compétitivité. La notion de compétence ne saurait se réduire à des savoir-faire techniques ou à des connaissances. Elle inclut des systèmes de référence, des normes plus ou moins explicites, qui conditionnent et orientent des comportements professionnels, des représentations partagées, des critères de valeur et de préférence.

2) Promouvoir la réunion des conditions favorables aux effets de professionnalisation des situations et enrichir la carte des opportunités.

C'est un travail de consultation interne et de mémorisation. Comme nous l'avons vu précédemment, les situations de travail ne sont pas automatiquement des opportunités de professionnalisation. Elles

doivent faire l'objet d'un certain traitement. Dans la plupart des cas, les conditions à réunir dépendent de leurs responsables opérationnels.

3) Elaborer et proposer une offre de formation apportant une contribution spécifique aux processus de professionnalisation.

Le plan de formation constitue un élément essentiel du dispositif de formation professionnelle continue. Depuis 1970, on a observé une grande évolution sur l'importance de la formation au sein de l'entreprise qui considère maintenant la formation comme étant un investissement à moyen terme. Compte tenu de la contribution stratégique des plans de formation et du contexte économique dans lequel ils se situent, les directions d'entreprise demandent de plus en plus la mise en place de procédures rigoureuses d'évaluation non seulement de leurs efforts mais de leurs effets. L'élaboration, la réalisation et l'évaluation des actions de formation supposent une concertation d'acteurs (formateurs apprenants et l'encadrement).

Les prestataires de formation sont progressivement intégrés au dispositif de partenariat. Des conventions de qualité et d'engagement réciproque sont élaborées. La recherche croissante d'une conjugaison entre les projets des individus et les exigences des entreprises va amener l'ingénierie à viser 2 objectifs :

- Assurer, parmi la diversité des situations possibles de professionnalisation, la qualité de celles qui sont proprement parler des situations de formation.
- Assurer, en collaboration avec les responsables, la réunion de conditions pour qu'ils passent de ces situations professionnelles à des opportunités de professionnalisation.

Il nous semble que le plan de formation pourrait donc se centrer sur 4 grandes fonctions :

- Mettre à disposition une offre modulaire d'actions ou de situation de formation,
- Développer les ressources qui sont nécessaires pour agir avec compétence,
- Contribuer au développement du professionnalisme des individus en les aidant et en les entraînant à construire des combinaisons pertinentes de ressources pour gérer des situations professionnelles,
- Accroître la capacité à transposer les acquis dans des situations professionnelles nouvelles.

4) Mettre en place un dispositif et des règles de reconnaissance et de validation des acquis de formation et des acquis professionnels.

C'est une des missions les plus délicates de la fonction management. Si la pertinence d'une telle validation est reconnue, les modalités pratiques sont loin d'être mises au point et d'avoir atteint un

niveau suffisant de crédibilité et d'acceptation sociale. Des investissements importants en intelligence, en recherche et en expérimentation, s'avèrent indispensables. Un travail de consultation interne sera important pour aider à nommer, à formaliser les compétences et les savoirs.

5) Administrer les outils de représentation, de communication et de simulation des compétences.

Des logiciels de représentation des compétences ou de gestion prévisionnelle existent sur le marché et se développent. Mais ces outils d'aide à la navigation et donc à la décision ne sont pas des pilotes automatiques. Ils les aident, mais ne les remplacent pas. Leur usage nécessite des règles. C'est le rôle de la fonction du manager de fixer ces règles et de veiller à leur bonne application.

6) Assurer la coopération entre les acteurs intervenant dans le dispositif de professionnalisation.

L'efficacité et l'efficience d'un dispositif de professionnalisation alternant des situations de formation et professionnel ne dépendent pas seulement des méthodes ou des outils utilisés. Il est essentiel que soit prévue une fonction attachée à relancer la coopération, à faire fonctionner les outils de liaison, à veiller à la circulation des flux d'information entre les acteurs, à la qualité de leurs interfaces.

C'est tout un partenariat entre les formateurs, les tuteurs et les managers qui doit fonctionner. Il ne peut résulter de seul exercice d'une fonction de coordination. La coopération va plus loin que la coordination. Elle suppose l'initiative des acteurs pour échanger, communiquer, faire circuler des informations.

7 - ASSURER LA QUALITE DU DISPOSITIF DE PROFESSIONNALISATION

Comme on a pu le constater dans les chapitres précédents, la démarche qualité ne saurait se limiter à l'utilisation d'outils ponctuel ou à contrôler une chaîne d'opérations. Compte tenu de la diversité des dispositifs de professionnalisation dans les organisations, il semble pertinent de proposer un ensemble de geste de base qui doivent nécessairement être mis en œuvre dans une démarche qualité. En ce domaine, la rigueur doit nécessairement s'accompagner de souplesse.

1) Raisonner en termes d'utilité avant de raisonner en termes d'efficacité.

a) Reconnaître que les effets en termes de professionnalisme sont le résultat d'une co-production,

Tout acquisition suppose un investissement personnel. La maîtrise de nouvelles opérations ne peuvent être obtenues qu'avec l'engagement des personnes. Les connaissances et les compétences sont appropriées par l'apprenant en même temps qu'il les construit. Qu'il s'agisse de professionnalisation, de formation ou de santé, il n'y a pas dissociation entre les services et la personne qui en bénéficie.

L'implication de l'apprenant met au premier plan le rôle décisif de la motivation dans l'obtention de la qualité de service. Une formation qui ne susciterait pas le goût d'apprendre aurait peu de chances d'atteindre un bon niveau de qualité. Ce qui procure le goût de se professionnaliser, c'est essentiellement l'intérêt passionné d'un formateur pour son sujet, l'encouragement chaleureux du coach face aux difficultés, la visibilité de la progression personnelle vers une cible de professionnalisation, la reconnaissance des acquis.

Un dispositif de professionnalisation qui n'inspire pas le plaisir de progresser ne saurait être de qualité. Du point de vue de la qualité, les processus ne se terminent pas à la clôture d'un stage. Le développement des compétences ne peut être validé qu'en situation de travail. Les « qualités d'usage », c'est aussi la maintenance des compétences. Les risques d'oubli et d'obsolescence sont toujours présents.

b) Veiller à la qualité des facteurs devant contribuer aux dynamiques de professionnalisation,

Manager, ce n'est pas seulement contrôler à posteriori le niveau des compétences mais c'est surtout d'être vigilant non seulement sur les résultats mais sur le dispositif qui les engendre.

Le développement des pratiques d'audit, et en particulier des audits qualité, témoigne de cette recherche croissante des conditions à réunir pour que la formation ait les chances de produire les effets escomptés.

2) Les conditions à mettre sous contrôle

Parmi les principales conditions du dispositif à mettre sous contrôle, on citera :

- L'élaboration des cibles de professionnalisation
- L'élaboration, le contenu et la conduite des projets de parcours,
- Les dispositifs de reconnaissance et de validation des acquis,

- La carte des opportunités
- La réunion des conditions favorables aux projets de professionnalisation.
- La qualité du plan et de l'offre de formation.

E. ACTUALITE DE LA QUESTION ET COMMENTAIRES PERSONNELS

Quand les affaires étaient faciles, quand la plupart des biens manquaient crucialement, quand il suffisait de produire pour que la marchandise soit enlevée, quand les Etats pouvaient établir des monopoles, on n'avait pas compris la fragilité des entreprises.

Maintenant, il est clair que l'entreprise qui ne concentre pas un maximum de ses investissements sur les personnes qui y travaille fait une erreur stratégique majeure... Sans recours à l'intelligence de tous les membres de l'entreprise, sans développement de cette intelligence, l'entreprise en sera réduite à n'utiliser que celle de son encadrement supérieur qui ne suffira plus, qui ne suffit déjà plus. C'est en effet au cours des années 80, dans un contexte de crise de l'emploi et de recherche de compétitivité accrue que la notion de professionnalisme s'est développée en France.

Elle a pris de l'importance sous l'effet d'une convergence d'intérêts : Celui des salariés prenant conscience qu'ils ont intérêt à témoigner de leur portefeuille de compétences dans un contexte de mobilité professionnelle et de recherche d'emploi, et celui des employeurs se rendant compte du facteur de compétitivité que peut représenter la compétence. Par ailleurs, les tragiques vagues de licenciements collectives et les plans de départ en retraite anticipée ont confronté les entreprises au problème de la perte des savoirs et des savoir-faire, de leur mémoire professionnelle.

L'émergence de la notion du professionnalisme n'est donc pas le fait du hasard ou le produit d'un phénomène de mode. Au travers de ce livre, Guy le Boterf nous démontre que la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des hommes et des femmes.

Dans cette perspective, gérer les compétences représente une priorité qui implique de savoir décrire les compétences clés permettant de mettre en œuvre les stratégies propres à chaque entreprise. Cet objectif suppose une approche originale de la conduite des carrières qui met l'accent sur le rôle formateur des expériences de la vie active et sur l'importance de l'image que chacun construit de ses capacités.

Guy le Boterf situe ici le terme de compétence par rapport aux autres concepts de psychologie du travail et décrit les méthodes qui permettent de les gérer. Toute cette problématique est liée pour l'essentiel aux effets de la mondialisation des économies et de l'émergence des nouvelles technologies. Ces changements majeurs affectent les choix stratégiques des entreprises, les configurations organisationnelles et interrogent la nature du travail humain.

Guy le Boterf essaye de démontrer que le professionnalisme n'est pas un état stable. Il se construit progressivement au cours de l'expérience. Le dispositif de professionnalisation n'est pas une mécanique de rouage mais un système d'acteurs en interaction. Le professionnel d'aujourd'hui doit pouvoir combiner toutes ses ressources pour être reconnu au sein de notre société.

En conclusion, ce livre montre bien la difficulté pour construire son parcours de professionnalisation. La chronologie de toutes les combinaisons est correctement relatée dans ce livre. Elle permet une bonne compréhension de l'importance de développer la compétence des professionnels. De plus l'auteur argumente les différents points abordés par de nombreux exemples. De mon point de vue, on observe que ces dernières années, les entreprises ont vu se développer chez leurs cadres des exigences globales de vie et de condition de travail. Dans cette perspective, la gestion et l'adaptation de leurs compétences en partant de leur formation devient un avantage qui arrive au premier plan de leurs préoccupations.

En matière de formation, l'entreprise va donc se retrouver de plus en plus dans un rôle de conseil et de négociation entre ces propres intérêts et ceux de l'individu ; compte tenu des enjeux stratégiques, elle va se voir obligée de coupler le projet d'entreprise avec le projet personnel si elle veut maintenir et développer les compétences dont elle a besoin.

C'est pourquoi la gestion des compétences apparaît donc comme un domaine essentiel pour notre avenir, mais que nous ne sommes probablement pas encore prêts à l'intégrer réellement dans nos entreprises. En effet, gérer le potentiel humain d'une entreprise et le développement de ses compétences ne saurait faire l'objet d'une démarche simple et miraculeuse.

Dans la mesure où l'avenir n'est pas prévisible, ou l'instabilité, la flexibilité s'installent durablement et partout, une vraie gestion des compétences présuppose une très bonne organisation. Une telle organisation ne peut exister dans des structures bien adaptées, où les postes sont définis comme un ensemble d'activités, susceptibles d'être remis en cause à tout moment selon les changements que l'on cherchera dans la mesure du possible à anticiper. Dans un tel contexte, la compétence s'acquiert largement dans l'action.

Il s'agit là de structure dans lesquelles la responsabilité et l'autonomie individuelle sont largement étendues, dans le cadre de relations. Il n'y aura donc pas de sitôt un système de gestion des compétences qu'on pourra simplement acheter sur le marché à un cabinet de consultants et mettre en œuvre pour des résultats miracles.

En d'autres termes, il s'agit réellement de privilégier par les actes et non par les paroles le développement de l'homme dans le cadre d'organisations en pleine mutation.